

BUZÁDY Zoltán

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK SZERVEZETELMÉLETEI

A vállalati stratégiai szövetség napjaink stratégiai menedzsmentjének mind sűrűbben előforduló témái közé tartozik. Mivel folyamatos terjedése és népszerűsödése megköveteli a stratégiai szövetség fogalmának meg-
alapozását, a cikk a stratégiai szövetségeket a legfontosabb szervezeti elméleti irányzatok szemszögéből vizsgál-
ja és tekinti át.

Az a sokféleség, ami a szervezetek külső megjelenésében újabban fellelhető arra enged következtetni, hogy a szervezetközi kapcsolatok nagyobb jelentőséggel bírnak a kapacitás és a képességek megszerzésének lehetőségei miatt, mint a vállalati belső tényezők, pl. a méret vagy a technológia. Következésképp a szervezetek együttműködésének kérdései különösen érdekessé váltak a szervezeti elmélet kutatója számára.

A stratégiai szövetségek természetesen sok tényezőnek köszönhetik létüket, ezért minden elméletnek valamelyik tényezőcsoportból kell kiindulnia. A következőkben arra teszünk kísérletet, hogy bemutassuk, miként nyújthatnak új betekintést a különböző stratégiai-szövetség-elméletek ezen komplex jelenség megértésébe. „Bárki, aki végigolvassa a hálózati (és szövetségekről szóló) irodalommal foglalkozó írásokat, könnyen fedezhet fel analógiát ezen írások és egy olyan 'terminológiai dzsungel' között, melybe minden újonnan jött ültethet egy fát” (Nohria és Eccles, 1992) (3. o.).

A szakirodalom gazdagsága ellenére Oliver és Ebers (1998) (Oliver és Ebers, 1998) kísérletet tesznek arra, hogy közös témákat, nézőpontot és napirendet találjanak a szervezetközi kapcsolatok legmodernebb kutatásainak látszólag szerteszét ágazó halmazán, egy innovatív kutatási módszertan segítségével: A szerzők gyakorlatilag „feltérképezik” az utóbb született írásokat, feltárva a mögöttük meghúzódó mintákat, főbb dimenziókat és tar-

talmi kategóriákat. Vizsgálunk minden olyan – a szervezetközi kapcsolódásokat érintő – cikket, mely 1980 és 1996 között megjelent négy vezető, szervezeti kutatással foglalkozó folyóiratban; ezek: *American Sociological Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Organisational Studies*. A talált 158 cikk jelentette az alapját annak a 77 változónak, melyek az *elméletek, a módszertan, a szervezetközi kapcsolatok típusai, az elemzés szintje, az előzmények, a folyamatok és a végső kimenet* leírását szolgálják. Az előfordulás gyakoriságát és egyéb statisztikai módszereket felhasználva (pl. többdimenziós skálázás) feltárták a szervezetközi kutatások szempontjából központi jelentőségű elméleteket. (1. táblázat)

1. táblázat

Az alkalmazott elméletek¹ gyakorisága
(Oliver és Ebers, 1998) 558. o.

| Elmélet | Százalék |
|-----------------------|----------|
| Erőforrás-függés | 27.8 |
| Hálózat | 25.3 |
| Intézményi | 19.0 |
| Politikai hatalom | 19.0 |
| Stratégia | 15.8 |
| Csere | 14.6 |
| Tranzakciós költségek | 13.9 |

¹ A folyóiratok cikkei egyszerre több változóhoz is kapcsolhatóak.

Az MSD technikák (többdimenziós skálázás) alapján a következő négy elkülönülő elméleti kutatási terület rajzolódik ki:

1. Fókuszálás a stratégiai elméletekre, az erőforrás függőségre és kontingencia elméletekre;
2. Fókuszálás a szociális hálózati kapcsolatokra;
3. Fókuszálás a hatalmi kérdésekre (erős átfedésben az előző két aspektussal);
4. Fókuszálás az irányítási struktúrákra, pl. a tranzakciós költségek elmélete és az institucionalizmus segítségével.

Ezek a fókuszpontok jelentik a *domináns nézőpontokat a szervezetközi hálózatok kutatásában*. Ez a cikk adta meg az alapvető orientációt a stratégiai szövetségek kutatásának bázisát jelentő elméletek közötti választásban. A következőkben a stratégiai szövetségek kontextusának legfontosabb elméleti alapvetéseit mutatjuk be.

A stratégiai szövetségek tranzakciós költség alapú megközelítése

A közgazdászokat és a vezetéstudomány képviselőit az elmúlt években fokozódó mértékben foglalkoztatták a szövetségekben alkalmazott szerződéses vagy irányítási struktúrák, és a legtöbbjük álláspontjára hatással volt a tranzakciós költségek elmélete. (Hennart, 1988; Pisano, Russo és Teece, 1988; Pisano, 1989) A tranzakciós költségek elméletének képviselői lényegében azt állítják, hogy a tranzakciós költségek határozzák meg egy szövetségben belül a szerződések vagy megoldások típusát. A tranzakciós költségek – melyek általában a felek opportunist magatartásától való félelem következtében merülnek fel – jellemzően a következő dolgokat foglalják magukban: a tárgyalások és a méltányos szerződések megírásának költségeit, a szerződésben foglalt teljesítmények szintjének nyomon követését, a szerződésben ígérték kikényszerítését, illetve a teljesítés elmaradásának kezelését.

A tranzakciós költségek gazdaságtana szerint egy olyan világban, ahol nem lennének tranzakciós költségek, minden tevékenységet az egységek közötti cserén keresztül végeznének. Pontosan a piacok tökéletlenségére vezethető vissza, hogy léteznek egyáltalán szervezetek. (Williamson, 1975; Williamson, 1991) Más szóval, a hierarchikus szervezet válasz a piac tökéletlenségére. A tranzakciós költségek gazdaságtanát nemcsak a szervezet – mint a tranzakciós költségek kezelésére alkalmas eszköz – megjelenése érdekli, hanem az is, hogy miként változik a szervezeti forma a specifikus csere-

tevékenységekkel összefüggésben. Így másodsorban azt a kérdést kell megvizsgálni, hogy miként lehet a meglevő cserekapcsolatokat osztályozni ahhoz, hogy a tranzakciós költségek terén megtakarításokat lehessen elérni. Ebben az összefüggésben nyilvánvaló, miért alkalmazható a tranzakciós költségek elmélete a szövetségek kialakításának vizsgálatához.

A valóságban számtalan köztes megoldás található a gazdasági tevékenységek szervezésének két alapvető módján kívül (piac és szervezet), melyeket az utóbbi időben összefoglalóan „hibrid” megoldásoknak neveznek (Kieser, 1995). Ez tág értelemben használt kifejezés, aminek nincsen pontos meghatározása; mindenesetre azon szervezeti megoldásokat takarja, melyeket nem elsősorban az árak, és nem is a hierarchiák szabályoznak. A hibrid formák egyesítik magukban a két végletet jelentő piac és hierarchiák sajátosságait, és a vállalatok akkor alakítanak ki ilyen megoldásokat, ha az ügylettel járó tranzakciós költségek „közepesen nagyok”, azaz még nem igénylik a vertikális integrációt. (2. táblázat)

A tranzakciós költségek elmélete szerint a vezetők az ügylet teljes költségét tekintik (azaz mind a tranzakciós költségeket, mind a termelési költségeket), amikor a megfelelő szervezeti eszközt kiválasztják.² Előfordulhat, hogy a piaci vagy a hierarchikus megoldásokat túl költségesnek ítélik és inkább egy köztes megoldást választanak: a stratégiai szövetségek valamilyen formáját, amivel a feladatot olcsóbban hajthatják végre. Például egy gépkocsi motor közös gyártása kiküszöböl három különálló hierarchia közötti koordinációs költséget és megoldja a hatékonyság kérdését is, abban az esetben, ha a piacon nem szerezhető be autómotor. Az iparági struktúrák változásával megjelenhetnek alternatívák is, melyek idejétmúlttá tehetik a közös gyártást.

A teljes költség-iskola nézőpontjából az olyan hibrid formák mint a stratégiai szövetségek, vagy a vállalati hálózatok, bizonyos feltételek esetén hosszú távon is hatékony megoldást jelentenek versenyző piacokon. A hibrid megoldásoknak alacsonyabb a teljes költségük, mint a piacnak vagy a hierarchiának.

Az elméleti kontinuum, melynek kialakítását gyakran O.E. Williamson (Williamson, 1991) nevéhez kapcsolják, a piactól a szervezeti hierarchiáig terjed. A kontinuum középső része meglehetősen kusza, és számtalan hibridnek nevezett szervezeti megoldásnak ad helyet, úgy mint a hosszú távú szerződések, a stratégiai szövetségek, vagy

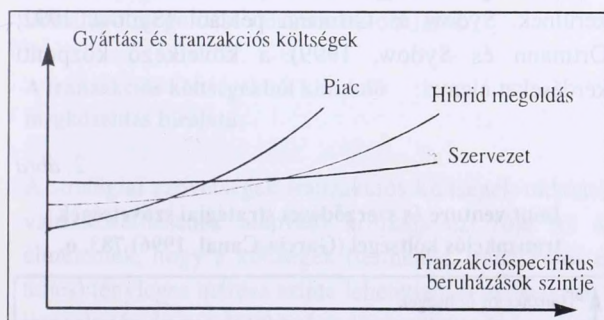
² A stratégiai szövetségek tranzakciós költség alapú tárgyalását lásd részletesen: (Hin Chung, 1998)

A szereplők közötti erőforrások allokálása három gazdasági alapintézmény ideáltípusos jellemzésére (Ebers, 1997)

| Jellemzők | Piac | Hibrid formák | Vállalat |
|---|--|---|---|
| Az erőforrások feletti tulajdonjog megosztása (reziduális követelések és döntési jogok) | Egyoldalú döntéshozatal és döntési kontroll, amikor a reziduális kockázatot a tranzakciós partnerek viselik. | Egyoldalú döntési kontroll és reziduális kockázatviselés; ugyanakkor periodikusan ismétlődő közös döntéshozatal a tranzakciós partnerek között. | A döntéshozatal, a döntési kontroll és a reziduális kockázatok kezelésének szétválasztása a tranzakciós partnerek között. |
| Az erőforrások áramlása a partnerek között | Ritka és egyedi erőforráscsere | Ismétlődő partnerspecifikus erőforráscsere | A specializált erőforrások összegyűjtése |
| A szereplők közötti kölcsönös várakozások a kapcsolataikra vonatkozóan | Szűk, a szerződésre szorítkozó | Szélesebb, tartalmazva a szerződésben nem meghatározott kötelezettségeket és kölcsönös elvárásokat | Szélesebb, tartalmazva a szerződésben nem meghatározott kötelezettségeket és kölcsönös várakozásokat |
| | Rövid távú, gazdasági cserekapcsolat | Hosszabb távú szociális kapcsolat | Hosszabb távú szociális kapcsolat |
| | Határozott időtartam | Határozott időtartam (a cél eléréséhez kötve) vagy határozatlan időtartam | Határozatlan időtartam |
| Információáramlás a szereplők között | A szerződés feltételeire szorítkozik (ár, minőség, mennyiség, szállítás) | Nagyobb fokú információ megosztás az információk egy szélesebb spektrumán | Nagyobb fokú információ megosztás az információk egy szélesebb spektrumán |
| Fő koordinációs mechanizmus | Alkudozás és verseny | Tárgyalás és megállapodás | Autoritás és azonosítás |

1. ábra

Szervezeti forma és költségek



a tevékenység kihelyezés megállapodások. (1. ábra) A tranzakciós költségek elmélete azonban képtelen éles határvonalat húzni a szervezetközi kapcsolatok különféle formái között, és így arra sem képes, hogy előre jelezze, milyen feltételek fennállása esetén tanácsos egyik vagy másik formát választani. A tranzakciós költségek elmélete nem képes kezelni olyan különbségeket, mint amilyen a „piaci alapú belső transzferárak”, és a stratégiai

szövetség tagjainak az erőforrásokhoz való szabad hozzáféréseinek eltérése.

Tőkeegyesítő és nem tőkeegyesítő szövetségek

A tranzakciós költségek elméletével magyarázhatjuk a közös vállalatok kialakítását, valamint a stratégiai szövetségek számának és sokféleségének növekedését: (Kogut, 1988) A tőkeegyesítő szövetségek (equity alliance) az elmélet alapján két formában valósulhatnak meg. (Pisano, 1989) Ez vagy egy közös tulajdonú önálló vállalat kialakítását jelenti, vagy a partnerek egyike kisebbségi részesedést szerez a másik vállalatban. A tranzakciós költségek elmélete alátámasztja, hogy ezt a két formát egyetlen kategóriaként kezeljük, hiszen egy közvetlen tőkebefektetés az egyik vállalat által egy másikba szükségképpen tőkeegyesítő közös vállalatot hoz létre adott cég részvényesei és a vállalati befektető között (Pisano 1989, 111. o.). (Pisano, 1989) Mindkét típus esetén változó a cégek által valóban birtokolt tulajdonrész. A fontos közös jellemző azonban az, hogy egy bizonyos küszöb

után a közös tulajdonlás struktúrája hatékonyan tudja megakadályozni az opportunist magatartást.

A tőkealapú közös vállalatok annyiban tekinthetők hierarchikusnak, hogy sok elemükben hasonlítanak a szervezetekben meglevő hierarchiákra. A nem tőkealapú (non-equity) megoldások ezzel ellentétben nem jelennek közös tulajdonlást, tulajdonrészcsere vagy önálló vállalat létrehozását. Sokkal közelebb állnak a piaci megoldásokhoz a piac-hierarchia kontinuum mentén.

A tranzakciós költségek elméletének nézőpontjából a piacközei megoldások – mint például a nem tőke-egyesítő szövetségek – szolgáltatják a mintát a szövetségek kialakításához, és igazából a tőkeegyesítés az, ami magyarázatra szorul. Az elmélet szerint a vállalatok akkor fordulnak a tőkeegyesítő megoldáshoz, ha az ügylettel együtt járó tranzakciós költségeket túl magasnak ítélik ahhoz, hogy piaci vagy piacközei megoldást válasszanak. A kutatók két olyan sajátosságát figyelték meg a tőkeegyesítő formáknak, melyek hatékonyan csökkentik a felmerülő tranzakciós költségeket. (Pisano, Russo és Teece, 1988)

- Az *első* ilyen sajátosság a „fogoly dilemma”, amin keresztül a felek érkei igazodnak egymáshoz. Közös befektetéseik csökkentik annak az esélyét, hogy az együttműködés időtartama alatt opportunist módon viselkedjenek. (Williamson, 1975) Az olyan szövetségek esetén, amikor új technológiák közös használatáról vagy kifejlesztéséről van szó – és a tulajdonjogokat nehéz gyakorolni, a közös tulajdonlás segít az erőforrásokat megfelelően allokálni. A kifejlesztett intellektuális termékek tulajdonjoga körüli kérdések fel sem merülnek, hiszen azok a közös vállalkozás tulajdonát képezik.

- A *második* sajátosságot az ügyvezető szervezet jelenti, mely napról napra figyelemmel kíséri a szövetség működését, és kezeli a körülményekben bekövetkezett változásokat. A közös tulajdonú önálló vállalkozások esetén a létrehozott új szervezet végzi ezt a feladatot, míg a másik vállalatban való tulajdonrészszerezés esetén a hierarchikus ellenőrzés a döntéshozó fórumok és szervek (pl. igazgatóság) munkájában való részvétel útján valósul meg.

A tőkeegyesítő megoldás előnyeit azonban szembe kell állítani annak hátrányaival. A tőkeegyesítő szövetségek kialakítása nemcsak hogy hosszú időbe telhet, de

roppant költséges lehet belőlük a kilépés, továbbá az igazgatási költségek is nagyon magasra szökhetnek. A nem tőkeegyesítő megoldások rövid tárgyalást igényelnek, és csak korlátozott befektetést követelnek meg, viszont könnyen konfliktus alakulhat ki a meglevő és kifejlesztendő technológiák tulajdonlása körül. Ha létezik is megállapodás, akkor is nehézségekbe ütközhet a hallgatóságos tudás megosztása a lazán kapcsolódó vállalatok között. (Hennart, 1988; Badaracco, 1990)³

Ezt a gondolatmenetet követve feltárható a tőkeegyesítő és nem tőkeegyesítő szövetségek közötti dichotómia. Hennart (Hennart, 1988) a stratégiai szövetségek korai formáit – pl. közös vállalatokat – vizsgált a tranzakciós költségek elmélete segítségével: A megvizsgált közös vállalatok mindegyik típusára jellemző volt néhány közös sajátosság.

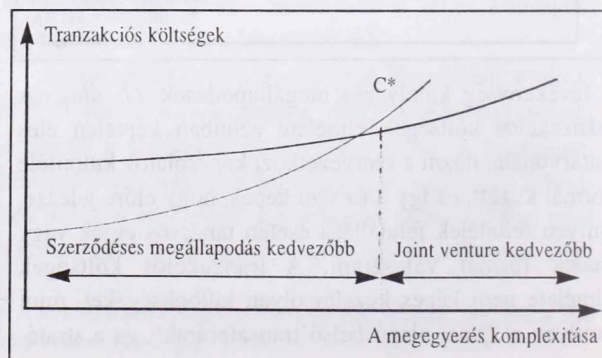
Az egyik ilyen az anyavállalatok és az új közös vállalat közötti kapcsolat, mely vagy tőkealapú vagy hierarchikus. Ez a tőkekapcsolat arra utal, hogy a hierarchikus koordinációt részesítik előnyben a szerződések azonnali piacán keresztül történő koordinációval szemben. A közös vállalatok tehát az internalizáció egy sajátos formáját jelentik.

A másik ilyen sajátosság a szervezeti hierarchiák megosztása a vállalatok között. Ez lényegesen eltér a teljes egészében birtokolt leányvállalatokra gyakorolt kizárólagos befolyástól.

Ezek a saját előállítási, kiszervezési és együttműködési döntések egyre bizonytalanabbá teszik a szervezetek határait. A szervezetek határainak felderítésére induló vizsgálatok egyre inkább a kutatás homlokterébe kerülnek. Sydow és Ortmann például (Sydow, 1992; Ortmann és Sydow, 1999) a következő központi kérdéseket elemzi:

2. ábra

Joint venture és szerződéses stratégiai szövetségek tranzakciós költségei (Garcia-Canal, 1996) 783. o.



3 A hallgatóságos tudás olyan tudásra vonatkozik, amely nem tehető teljesen explicitté, és bizonyos normákban, az információáramlásban, a döntéshozatalban és a folyamatok szervezésének mikéntjében lelhető fel.

- ♦ Mik az előnyei és hátrányai a saját előállításnak, illetve a kiszervezésnek?
- ♦ Mikor jobb megoldás az együttműködés a saját előállítás és kiszervezés helyett, továbbá miként kell az együttműködést megszervezni?
- ♦ Mik a stratégiai következményei a saját előállításnak, a kiszervezésnek és az együttműködésnek?
- ♦ Melyek az egyes megoldások megvalósítási lépései?

Garcia-Canal (Garcia-Canal, 1996) utóbbi kutatásai során a tranzakciós költségek elméletét hívja segítségül a különböző stratégiai szövetségi formák közötti választáshoz. Bizonyos feltételek és bonyolultsági fok esetén a hosszú távú szerződések kínálkoznak megfelelő megoldásnak, más körülmények között ugyanakkor a közös vállalatok jelentik a megfelelő formát. (2. ábra)

Az egyik alapot, amiből a tranzakciós költségek elmélete a szövetségek költségének vizsgálatakor kiindul az együttműködésben átfogott tevékenységek köre – mint például a K+F – jelenti. A korábbi vizsgálatok arra engednek következtetni, hogy a tudás megosztásával, cseréjével, vagy közös kifejlesztésével járó tranzakciók meglehetősen problematikusak, pontosan a tudás sajátos karakteréből kifolyólag. A problémák az ún. puha tudás mérlegelésének és nyomon követésének nehézségeire vezethetők vissza (Balakrishnan és Koza, 1993), és ide tartozik a K+F know-how szervezetek közötti transzferjének kritikus kérdése is.

Összefoglalva: a K+F komponenst is magában foglaló szövetségek magasabb tranzakciós költségekkel járnak, mint amelyek nem terjednek ki a K+F-re. Következésképp a K+F funkció megléte egy szövetségen belül lényegesen befolyásolja, hogy tőkealapú vagy nem tőkealapú megoldást választanak-e a felek.

A tranzakciós költségekből kiinduló megközelítés bírálata

A stratégiai szövetségek tranzakciós költségek oldaláról való közelítésének alapvető kritikája azt rója föl az elméletnek, hogy a költségek (termelési, tranzakciós és teljes) tényleges mérése szinte lehetetlen. A valóságban a tranzakciós döntések többsége úgy születik, hogy a költségekről vajmi keveset tudnak. Ahogy Williamson írta: a tranzakciós költségeket nagyon helyesen helyezik az elemzések központjába, de nem operacionalizálják őket oly módon, hogy szisztematikusan mérhető legyen a tranzakciók hatékonysága a vállalat és a piac között. (Williamson, 1975)

A tranzakciós költségek elmélete túlságosan determinisztikus képet nyújt a vállalati stratégiáról és a stratégiai

szövetségekről. Tagadja a menedzseri döntés szabadságának lehetőségét és számos más potenciális okot figyelmen kívül hagy, ami miatt a vállalatok stratégiai szövetségeket alakíthatnak ki. Az empirikus vizsgálatok alapján statisztikailag szignifikáns ugyan a tranzakciós költségek szerepe, de súlya a magyarázó tényezők között kiábrándítóan kicsi. (Kieser, 1995)

Valójában számos tényező van, ami stratégiai szövetségek kötésére indíthat egy vállalatot. Ilyen például a piaci részesedés hosszú távú biztosítása, a szervezeti tanulási lehetőségek megvalósítása, a vállalati innováció elősegítése. Megfordítva a dolgot, a stratégiai szövetségek kialakításának elmaradása is több más okkal magyarázható, mint ahogy azt a tranzakciós költségek elmélete sejteni engedi. Ilyen a szervezeti változások kezelésének hiányzó képessége, vagy a játékelméleti modellezésből levont következtetések. A szervezetelmélettel foglalkozó tudósok szintén rámutattak arra, hogy a tranzakciós költségek elmélete fontos szempontokat hagy figyelmen kívül a stratégiai szövetségekkel összefüggésben, mint amilyenek például a szövetségeken belüli hatalmi aspektusok. (Perrow, 1986) A szervezeti együttműködés különböző formái közötti választás nem pusztán gazdaságossági megfontolások függvénye, hanem azt a hatalom megosztása és a hatalmi harcok is befolyásolják. Mintzberg (Mintzberg, Ahlstrand és Lampel, 1998) azt hangsúlyozza, hogy a stratégiai szövetségek a stratégia kialakításához vezető tárgyalási folyamat részét képezik. Nem szabad megfeledkezni a látszólag tisztán gazdasági stratégiák politikai vetületeiről sem. Sok szövetségnek jelentős politikai dimenziói is vannak – függetlenül attól, hogy azok szándékoltak-e, avagy nem. (Mintzberg, Ahlstrand és Lampel, 1998) (258. o.) Ez alatt azt kell érteni, hogy a szövetségek ellentétben állanak a tiszta versenyerőkkel. A szövetségekre szándékosan jellemző az együttműködés és az exkluzivitás. Némely szövetségre egyszerűen csak az együttműködés jellemző, mások viszont egyértelműen politikai töltetűek.

A tranzakciós költségek elméletének másik korlátja a stratégiai szövetségekre vetítve az elmélet statikus jellege. A valóságban a stratégiai szövetség folyamata természetesen dinamikus és állandóan fejlődő. Az újonnan megjelenő stratégiai hálózatok esetén az elemzés leszűkítése két vállalat közötti tranzakciós költségekre a dinamika és a tranzakciós összefüggések jelentőségének ignorálását jelenti.

A tranzakciós költségek gazdaságtanával összefüggő korábbi kutatások nagy része a vállalatok vertikális integ-

ráció és piaci tranzakció közötti választását vizsgálta, amit gyakran neveznek „venni vagy gyártani” kérdésnek. (Balakrishnan és Wernerfelt, 1986) Sok esettel ellentétben, két vállalat akár többszörös stratégiai szövetséget is kialakíthat egymás között akár több éven keresztül. Az elmélet megközelítése tehát azért is statikus, mert nem képes kezelni egy ilyen többszörös szövetséget, ami az interakciók eredményeként a valóságban létrejöhet; és eleve kizárja, hogy a gazdasági és társadalmi környezetben bekövetkező változások megváltoztathatják a stratégiai szövetség formáját, azon keresztül pedig a költségeket. Ez a mulasztás azért kritikus, mert az együttműködés során bizalom alakulhat ki a partnerek között, és a bizalom csökkentheti a jövőben köteendő szövetségek tranzakciós költségeit. A kiszervezéssel és a kooperációval a szervezet részben elveszíti a kontrollt adott tevékenysége felett. (Granovetter, 1985) Az új kérdés, amire választ kell találni tehát az, hogy hogyan lehet felváltani a direkt kontrollt egy olyan közvetettebb irányítási mechanizmussal, mint amilyen például a kölcsönös függőség és kölcsönös bizalom kialakítása.

Bizalom alapú megközelítés

Sok kutató kifogásolja a tranzakciós költségek elméletének azt a gyakorlatát, hogy minden egyes vállalatközi tranzakciót egyedi eseményként kezel. (Doz és Prahalad, 1991; Ring és Van de Ven, 1992) A tranzakciós költség alapú elemzés csak a költségekre és a hatékonyságra van tekintettel, ugyanakkor a méltányos és fair magatartás szerepét kizárja a döntéshozatali folyamatból. Valójában kétféle bizonytalanság létezik, ami hatással van a szövetségek hatékonyságára: az egyik az elkövetkező események bizonytalan kimenetele, a másik a partner válasza erre a bizonytalanságra. Pontosan ebben a kettős bizonytalansággal terhelt környezetben jut kiemelkedő szerephez a bizalom koncepciója mint központi szervező elv. A tranzakciós költségek elmélete eltekint a bizalom szerepétől mint jelentős tényezőtől a szövetségek kialakításánál; amely feltételezés különösen akkor nem helytálló, ha a vállalatok újra és újra tranzakcióba lépek egymással. Miért és mennyiben különböznek struktúrájukban ezek az ismétlődő szövetségek az egyszeri szövetségektől? Egy fontos oka és következménye az ismétlődő szövetségeknek a vállalatok közötti bizalom kialakulása, amely arra ösztökéli a feleket, hogy hűségesek maradjanak egymáshoz, de a bizalom a későbbi szövetségek kialakítandó struktúráját is döntően befolyásolja. Ebben az összefüggésben a bizalom az a várakozás,

amely csökkenti a partner opportunistá magatartásától való félelmet. (Bradach és Eccles, 1989) A bizalom sokkal gyorsabban és gazdaságosabban csökkenti a valóság komplexitását és bizonytalanságát, mint teszi azt az előrejelzés, az utasítás vagy az alkudozás (Powell, 1990), minek következtében a bizalom a teljesítményjavulás terén is sikeres eszköz⁴ (Parkhe, 1998). A bizalom és a kontroll közötti pontos kapcsolat azonban meglehetősen homályos. Némely szerző két különálló konfidencia forrásnak tekinti a bizalmat és a kontrollt. De vajon a bizalom és a kontroll nem két egymással parallel koncepció, melyek kiegészítik egymás hatását? Das és Sheng úgy vélik, hogy a kontrollmechanizmusok hatással vannak a bizalom szintjére, ugyanakkor a bizalom viselkedhet a kontroll mechanizmusokra, befolyásolva azok mélységét. (Das és Teng, 1998)

A szakirodalomban a bizalomnak számos meghatározása ismert, melyek mindegyike a kapcsolatok egy-egy specifikus aspektusát emeli ki. Azonban van néhány olyan megfontolás, amely közös ezekben a meghatározásokban:

- A bizalomhoz természetes módon kapcsolódik a jövővel kapcsolatos bizonytalanság.
- A bizalom magában foglalja a sebezhetőséget, azaz valami fontos elvesztésének a kockázatát.
- A bizalom egy másik fél irányában nyilvánul meg, aki felett nem rendelkezünk teljes kontrollal. A partnerek tehát csak részben képesek a szövetség kimenetét befolyásolni.

Létezhet bizalom két szervezet között melyek egyszerűen csak egyének halmazai? A bizalom érezhetően interperszonális jelenség. Némely társadalomtudós szerint jöllehet a bizalom végül is az individuumon belül születő várakozás, mégis lehetséges vállalatok közötti bizalomról beszélni a gazdasági tranzakciók kapcsán. (Zucker, 1986) A korábbi szerződésekből születő bizalom gondolata azon a feltételezésen alapul, hogy a folyó érintkezéseken keresztül a partnerek egyre jobban megismerik a másikat,

⁴ Erre a bizalom alapú teljesítményjavulásra nyújt kiváló lehetőséget az autóipar és a beszállítók közötti kapcsolat Japánban és az Egyesült Államokban. A Toyota beszállítói kapcsolataira a társadalmi és gazdasági kapcsolatok hálójába való szoros beágyazottság jellemző, ahol magasabb a bizalom szintje és kisebb a másik fél opportunistá magatartásától való félelem. Könnyebben belemennek speciális és érzékeny ügyletekbe, ezzel növelve a hatékonyságot, miközben sokkal kevésbé támaszkodnak formális szerződésekre – ahogy az például a GM-nél szokásos.

ami végül a bizalom megerősödéséhez vezet. Miként befolyásolja a bizalom a vállalatok később kötendő szövetségi szerződéseit? A szövetségre lépő vállalatok számára a legtöbb aggodalmat a partnerek viselkedésének előrejelzése okozza. A jövőbeli magatartás előrejelzésére két lehetőség kínálkozik: az egyik a részletes szerződés, a másik a bizalom. Ahol megvan az utóbbi, ott nem kell részletes szerződésekre támaszkodni a kiszámíthatóság erősítéséhez. A bizalom ellene hat az opportunistá magatartástól való félelemnek, és nagy valószínűséggel csökkenti az ügylettel járó tranzakciós költségeket. Ennek a folyamatnak hatást kell gyakorolnia a szövetség struktúrájára. John Child szerint a stratégiai szövetségek fejlődése és a bizalmon alapuló kapcsolatok kialakulása egybeesnek egymással. (Child és Faulkner, 1998) Az evolúciós nézőpontból – a statikussal ellentétben – egy bizalomra épülő kapcsolat elősegíti, hogy a partner vállalatokban a szövetségért felelős munkatársak, illetve a szövetséget megtestesítő új szervezet tagjai között jó kapcsolat alakulhasson ki. Azzal, hogy több információt szereznek a másiktól erősíthetik kapcsolatuk bizalmi jellegét. A bizalomépítés lépéseinek egy lehetséges kategorizálását a 3. ábrán mutatjuk be:

Összefoglalva, a szervezetek közötti együttműködés kölcsönös függőséget idéz elő, és a sikerhez szükség van bizalomra. A stratégiai szövetségek bizalom alapú megközelítése felhívja a figyelmet arra, hogy az együttműködés különböző szintjein a bizalom más és más szempontjai, illetve dimenziói válnak fontossá (v.ö. 3. ábra). Ráadásul a nemzetközi együttműködéseket tovább bonyolítja az eltérő kulturális háttérrel rendelkező vezetők bizalomfelfogása. A bizalom mélyebb megértése mindenesetre a stratégiai szövetségek alaposabb megismeréséhez vezet, nagyobb betekintést enged azok dinamikájába, létrejöttük okaiba, irányításukba és esetleges kudarcukba is.

Ugyanúgy mint bármely más kapcsolatban, a szereplők közötti bizalom itt is lényeges kérdés. A szövetségekről szóló számtalan írás azonban a társadalmi cselekvéshez szükséges társadalmi/szocio-pszichológiai folyamatok reziduális meghatározásaként kezeli a bizalmat. Más szóval különbséget tehetünk a szövetségre lépő partnerek közötti bizalom (pszichológiai dimenzió) és a társadalmi struktúrák között, amelyek a szövetségek kontextusául és keretüül szolgálnak. A következőkben ez utóbbit vizsgáljuk.

3. ábra

A szövetség fejlődési fázisai és a bizalom fejlesztése
(Child és Faulkner, 1998) (56. o.)

| A szövetség fejlődése | ALAKULÁS | IMPLEMENTÁCIÓ | EVOLÚCIÓ |
|--|--|---------------------------|---------------------------------------|
| Kulcstényező a bizalom fejlesztésében | SZÁMITÁS | KÖZÖS MEGÉRTÉS | ÖSSZEFORRASZTÁS |
| | <i>Hajlandóság az együttműködéshez</i> | <i>Egymás megismerése</i> | <i>Személyiségek megismerése'</i> |

Az első szakaszban annak a felmérése történik, hogy a partner milyen mértékben tudja vagy akarja teljesíteni fogadásait, a második szakaszban az együttműködés minőségének belső vizsgálata történik, míg végül a harmadik stáció lehet az alapja a személyes kapcsolatok kialakításának, melyek további együttműködéshez vezethetnek.

A fentiekből következően a bizalom helyettesítheti a bonyolult szerződéseket, és egyben alternatív kontroll-mechanizmust is kínál. (Bradach és Eccles, 1989) Gulati (Gulati, 1998) „rendkívüli kenőanyagnak” tekinti a vállalatok közötti bizalmat. Ez kölcsönös függőséget és a feladatok összehangolását is jelenti, hiszen azok a vállalatok melyek korábban is kapcsolatban voltak egymással jobban ismerik a másik által követett szabályokat, rutinokat és eljárásokat. (304. o.)

Társadalmi struktúra-elméletek és a hálózatok

Az együttműködések szélesebb kontextusban értelmezett leírására nagyon sok elméleti keret alkalmazható. A szakirodalomban megtalálhatók a következő elméletek: *cselelmeletek*, azaz miként lehet gazdasági vagy pszichológiai előnyöket maximalizálni (Blau, 1974); *vonzáselemeletek*, amelyek arra keresik a választ, hogy mi okozza a személyek és csoportok közötti természetes affinitásbeli ellentétet (McAllister, 1995); *hatalmi és konfliktuselméletek* (Emerson, 1962; Pfeffer és Salancik, 1978); *modell-elméletek*, melyek a társadalmi tanulás folyamatára, illetve az együttműködések megjelenésének leírására fókuszálnak (DiMaggio és Powell, 1983); és

végül a *társadalmi struktúra-elméletek*. Ezen utóbbi elméletek a strukturális tényezők szerepét hangsúlyozzák az együttműködések elősegítésében. Konkrétabban, ezek az elméletek arra tesznek kísérletet, hogy az együttműködések megjelenését a *vállalatokat körülvevő teljes rendszer feltételeiből* vezessék le. A struktúrák személyek, csoportok, szervezetek és hálózatok társadalmi pozícióiból épülnek fel, melyek egyszerre különbözőek és egymáshoz kapcsolódók (Smith, Carroll és Ashford, 1995). A *társadalmi struktúra-elméletek* a kapcsolaton kívüli dimenziókra tekintenek az együttműködés és a koordináció előrelépéséhez.

A stratégiai szövetségekkel összefüggésben végeztek olyan kutatásokat, melyek azon szociológiai tételből indultak ki, miszerint a vállalat döntéseit befolyásolja környezeti beágyazottsága (Granovetter, 1985). A vizsgálódás központi kérdése volt a vállalatközi szövetségek-ből eredő társadalmi kontextus. Azon tudósok szerint, akik a Granovetter nevéhez fűzhető „beágyazottság” perspektívából indulnak ki, a szervezetközi kapcsolatok kiépített hálózata olyan erőforrást jelent, amely elősegíti a jövőbeli szövetségek kialakítását és irányítását. Az egyik központi gondolat az, hogy a társadalmi kapcsolatokon keresztül megbízható és olcsó információ szerezhető a hálózati szereplők minőségéről, megbízhatóságáról. Az ezen áramlatba tartozó szerzők rámutatnak a szövetségek kialakulásának és teljesítményük mérésének problémáira aszociális kontextusban, ahol a külső környezet jellemzése gyakran csak a versenyképességre és a verseny intenzitására szorítkozik. Az elemzés során a vállalat vagy a hálózat egységként való kezelése és a külső környezet versenyszempontú leírása a vállalati döntéshozatal jellemzően atomisztikus felfogását jelenti,⁵ mellyel figyelmen kívül marad más vállalatok cselekvése és az a kapcsolatrendszer is, amelybe a vizsgált vállalat be van ágyazva. Akár harmadik félen át, akár korábbi közvetlen kapcsolatokon keresztül áramlik az információ, egyik esetben sem egyenlő módon terjed a szövetségben vagy bármilyen más hálózatban. A potenciális partnerekről kapott információknak – első és másodkézből – megvan az az előnyük, hogy csökken az új üzleti szövetségek létrehozásának költsége, ideértve a lehetséges partnerek felkutatásának és értékelésének költségeit is. Gulati (Gulati, 1995) megmutatja, hogy a kontextus – ezen információszolgáltató szerepén keresztül

túl – mekkora szerepet játszik a vállalatok magatartásának befolyásolásában. A szövetségekkel foglalkozó empirikus kutatásokban a potenciális szövetséges partnerekkel kapcsolatos információ terjedése a meglévő vállalatközi hálózaton keresztül képezi azt a mechanizmust, amely egy már létező szövetséges hálózatot új üzleti együttműködéshez vezet el. A szövetségek kialakításánál sokat számítanak a korábbi tapasztalatok. Valójában úgy tűnik, létezik a piacnak egy interaktív eleme, amelyen keresztül a partnerek felfedezik az információkat. Penrose (Penrose, 1959) véleménye szerint a beruházási döntések kényszerpályát jelölnek ki a vállalat számára. Gulati azt állítja, hogy a szövetséges társak megválasztása hasonló következményekkel jár: a mai partnerválasztás befolyásolhatja a jövőbeni választási lehetőségeket. Következésképp mind a vállalat korábbi szövetségei, mint pedig hálózati vagy szövetségi partnerének múltbeli hovatartozása befolyásolják a cselekvést. Így – Penrose kifejezésével élve – a kényszerpályát nem csak a képességek alakítják, hanem a struktúra is. Sem a képességeknek, sem a társadalmi struktúráknak nem szabad túlsúlyba kerülniük egy elemzés során. A vállalati viselkedés elemzésénél mindkettőt figyelembe kell venni.

Az új koalíciók kialakításának magyarázatát nem a korábbi szövetségekben kereső, hanem a piacok technológiai struktúráját – a termelői szinten definiált technológiai pozíciók összefüggő rendszerét – kiemelő irányzat arra keresi a választ, hogy a technológiai azonosság és a presztízs-döntések mekkora szerepet kapnak a horizontális szövetségek kialakításában a mai piacokon. (Toby, 1998)

Szövetséges hálózatok versenye

A globális piacokon működő multinacionális vállalatok egyre több szövetséget hoznak létre, ami *szövetséges hálózatok* kialakulásához vezet. Gomes-Casseres megvizsgálta azt a kérdést, hogy vajon az önálló vállalatok közötti verseny nem alakul-e át vállalatcsoportok közötti versennyé (Gomes-Casseres, 1994). Miközben a társaságoknak egyre dinamikusabb környezettel van dolguk, azt a tanácsot kapják, hogy koncentráljanak az alap képességeikre. Ennek következtében az ilyen *hálózatokon* belül a figyelem a tulajdonosi kérdésekről egyre inkább a *stratégiai manőverezés* felé fordul (Kreikebaum, 1998). Ahhoz, hogy egy ilyen stratégiai orientációt megvalósítsanak, a vállalatok fokozódó karcsúsításba kezdtek. Ezáltal nemcsak egyszerűen kisebb

5 Friss cikkek a vállalatok viselkedéséről és teljesítményéről a stratégiai menedzsment kérdéseivel összefüggésben a következő helyen találhatók: (Baum és Dutton, 1996)

szigetekké válnak, hanem összefüggő hálózatokká formálódnak. A hálózatok olyan intézményi megoldásokat képviselnek, melyek megfelelnek az új kihívásoknak. Lehetővé teszik, hogy a nagy méretből származó előnyöket a vállalatok úgy használják ki, hogy közben nem veszítik el a kisebb méret biztosította rugalmasságot. Ennek megfelelően bizonyos globális iparágakban a szereplők mindegyike csatlakozott egyik vagy másik hálózati szövetséghez azért, hogy életben maradjon. A győzelem és a vereség immár azon múlik, hogy a vállalatok együttesen milyen versenyelőnyök kialakítására képesek. Az, hogy a csoporton belül ki lesz a győztes vagy a vesztes, már a szövetség belső dinamikájának függvénye. A hálózat egészének előnyei jelentik az összes lehetséges előnyt a tagok számára, ezen előnyök tagok közötti megosztását pedig a vállalati szintű előnyök határozzák meg. Röviden: a vállalatközi szövetségek hálózatai megváltoztatták a versenyszabályokat némely globális iparágban.

Hamel, Nohria és Garcia-Pont az erőforrás és kompetencia nézőpontot használják elemzésükben, melyben a nagy vállalatok stratégiai szövetségeken és hálózatokon keresztül együttműködésének új jelenségét vizsgálják. Amíg Hamel a páros kapcsolatok dinamikájára koncentrált, addig Nohria és Garcia-Pont figyelmének középpontjában a kapcsolatok szélesebb hálózata áll, mely különböző nemzeti eredetű versenyző csoportokat köt össze. (Hamel, 1991; Nohria és Garcia-Pont, 1991)

Igen eltérő céljaik elérésére különböző módszereket alkalmaznak, és más-más mélységben végzik elemzésüket. Hamel kutatásával azt szeretné megérteni, miként vándorol a tudás a hálózaton belül, és milyen tényezők befolyásolják ezt a folyamatot. Ezzel ellentétben Nohria, és Garcia-Pont a versenytársak között kialakított kapcsolatok mintáira kíváncsi. A különbségek ellenére következtetéseik nagymértékben egybeesnek: a hálózatokat azért hozzák létre, hogy új készségeket és kompetenciákat szerezzenek; a létrejövő hálózatok és szövetségek viszont arra töreksenek, hogy más csoportok képességeihez mérten is versenyképesek legyenek. Ezáltal létrejön az új stratégiai dimenzió: *a hálózatok versenye*.

A megközelítés kritikus értékelése rámutat arra a dilemmára, hogy jóllehet a méret növekedése valóban jelezheti a szövetség sikerességét és növekvő erejét, azonban a nagyobb méret nem jár ingyen. Három jelentős korlátot kell figyelembe venni: Először, minden egyes újabb belépővel növekednek a központi vagy vezető vállalat koordinációs feladatai, a tárgyalásokra fordított

energia, illetve a felső-vezetés leterheltsége. Másodszor, minél inkább elterjed a hálózatok rendszere, annál nehezebb megfelelő partnert találni az új ügyletekhez. Ez az oligopolisztikus helyzet külső stratégiai béklyót jelent a vállalat számára, mert korlátozza a hálózaton kívüli stratégiai lehetőségeinek halmazát. Végezetül, a függőség a szövetségek természetes velejárója. A szövetségekben minden partner elveszít bizonyos függetlenséget saját vállalati stratégiájának kialakítása felett.

Verseny a kompetenciáért

A vállalatokat tekinthetjük alapképességek (core-kompetenciák) halmazának, ahelyett, hogy termék-piac kombinációk gyűjteményeként kezelnénk őket (Pralahalad és Hamel, 1990; Prahalad és Hamel, 1994). Ahogy erre fentebb már utaltunk, ezen alapképességek megtestesülhetnek a teljes minőség kontrollban (TQM), a just-in-time gyártási rendszerekben, a teljes körű ügyfélszolgálatban, a kongruens tervezésben stb. Az alapképességek és a vezetői gyakorlat pontosan azok a vállalat-specifikus készségek, melyeket nem lehet a nyílt piacon hathatósan mozgatni. Ebből a nézőpontból, amennyiben a vállalatokat alapképességek és készségek portfólióiként értelmezzük, a verseny valójában vállalatok között jelenik meg, nem pedig a termékek és szolgáltatások szintjén. Így ezen képességek megszerzése válik a verseny valódi dimenziójává. Ennek következtében a globális versenyképesség nagyrészt a vállalati tudásfelhalmozás sebességének, hatékonyságának és mértékének a függvénye (Hamel, 1991). Hamel így folytatja: „a hagyományos versenysztratégia paradigmája (mely Porter nevéhez fűződik), azzal, hogy a termék-piac kombinációkra fókuszál, csak az utolsó néhány yardját figyeli egy hosszú képességépítő Marathonnak”.

A különböző vállalatok különböző erőforrásokkal rendelkeznek, melynek következtében eltérő az értékük is. A stratégiai szövetségek fontos szerepet játszanak a képességek átrendezésében és cseréjében. Hamel (Hamel, 1991) kutatásában arra kereste a választ, hogy az együttműködés milyen mértékben és milyen módon vezet a képességek újraosztásához, a versenypozíció változásához és az alkupozíciók módosulásához. A szövetségek nem csak a partner képességeihez való hozzáférést teszik lehetővé – amit nevezhetünk kvázi-internalizációnak – hanem ezen képességek megszerzését is – azaz a *de facto internalizációt*. Azon koncepciót, mely a képességek megszerzése eszközének tekinti a stratégiai szövetségeket Prahalad és Hamel (Pralahalad és Hamel, 1994)

javasolták, rámutatva a tanulási verseny elvesztésének és a versenyelőnyök leépülésének veszélyeire. Amikor a szövetség célja új képességek megszerzése, akkor a partnerek úgy tekinthetnek a szövetségre mint egy optimális kompromisszumra piac és hierarchia között. A szövetségek tehát nemcsak a piaccal és a hierarchiával szemben jelentenek alternatívát, hanem a készségek megszerzésének egy lehetséges módját is.

A globális versenyben a vállalatok nagyon gyorsan alakítanak ki új képességeket és készségeket a siker érdekében. Az önálló versenyzés arra kényszeríti a vállalatokat, hogy követők legyenek. Ilyen helyzetben a más iparágak vezető vállalataival való szövetségkötés elősegíti új képességek megszerzését és az első piacra lépőnek járó előnyökből való részesedést.

Az elmélet hiányosságául róható fel, hogy vajmi keveset tudunk a „tanulási versenynek” keresztelt jelenség *mellékhatásairól* és *buktatóiról*. Az elmélet adós marad a képesség-internalizáció *pontos mechanizmusának* és *rutinjainak* magyarázatával is. A legfőbb erényének az tekinthető, hogy rámutat a versenystratégiák hiányosságaira, amennyiben csak a termékekkel, egységekkel és piacokkal foglalkoznak; és felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalatoknak tisztában kell lenniük az általuk már birtokolt és még nem birtokolt képességekkel is. Az alapképességek megszerzésére való törekvés lehet a kiváló vállalati teljesítmény fenntartásának stratégiai megoldása.

A vállalat erőforrás alapú megközelítése

A legátgondoltabb, legkidolgozottabb rendszer-környezet kapcsolat-leírásokat az erőforrás-függőség elmélet nyújtja, mely a *külső erőforrásokra való rászorultságot* helyezi elemzése középpontjába (Pfeffer és Salancik, 1978; Pfeffer, 1987). A szervezetek túlélése az erőforrások megszerzésének és megtartásának képességén múlik (Pfeffer és Salancik, 1978). A vállalatoknak szükségük van alapvető erőforrásokra ahhoz, hogy létezhesenek. Nem mindig rendelkeznek ezekkel, ezért más szervezetektől kell azokat beszerezniük. Az erőforrás alapú nézőpont erőforrások egy csoportjának tekinti a vállalatokat. Az erőforrások a szervezetek bemeneti és kimeneti oldalán is megtalálhatók. Amíg az ezekhez való hozzáférés állandó és biztonságos, addig az erőforrásokra való rászorultság ténye még nem jelent fenyegetést a szervezet számára. A valóságban azonban az erőforrásokhoz való hozzáférés meglehetősen kétes és kiszámíthatatlan, ami jelentős szervezeti bizonytalan-

sághoz vezet. Erőforrásokon olyan erősségeket és eszközöket értünk, melyek ölthetnek tárgyi formát (pénzeszközök, technológia) és lehetnek immateriálisak is (reputáció, menedzseri képességek).

A stratégiaalkotók és szervezetelméleti szakemberek (Coase, 1937; Barnard, 1938; Selznick, 1948; Simon, 1957) régen felfigyeltek arra, hogy egyetlen szervezet sem képes minden szükséges erőforrást saját maga előállítani. Így a vállalatok közötti interakció és csere alapvető fontosságú.

Ezen fejleményre építve, Grant (Grant, 1991) azt javasolja, hogy a vállalati stratégiát az erőforrásokra és képességekre építve alakítsák ki. A vállalati erőforrásokra való összpontosítás nemcsak segít a szervezetek környezetében levő turbulencia stabilizálásában, hanem piaci erőhöz is juttatja a vállalatokat. Ezen erőforrások némelyike egyben a vállalatok központi kompetenciáit is jelenti – azaz olyan szakértelmet és különleges képességet, mely adott időben versenyelőnyt jelent a releváns piacokon. Amíg az erőforrások jelentik a képességek alapját, addig a képességek a versenyelőnyök forrásai. Hamel és Prahalad (Prahalad és Hamel, 1990; Prahalad és Hamel, 1994) *megkülönböztető képességeknek*, vagy alapképességeknek nevezik a vállalat központi, stratégiai jelentőségű képességeit.⁶

A vállalati stratégiaalkotás esszenciája olyan stratégia kialakítása, mely a leghatékonyabban használja ki a vállalat erőforrásait és képességeit és kialakítja a vállalat erőforrásbázisát, más szóval erőforrás alapon alkot stratégiát.

Ebben az összefüggésben Prahalad és Hamel „alapvető képesség” fogalma, sokkal kevésbé jelenti egy vállalat jelenlegi képességeinek az azonosítását, mint az azok jövőbeli fejlesztése melletti elköteleződést (Hamel és Prahalad, 1990; Hamel, 1991). Ahhoz, hogy a meglévő erőforrásokat minél inkább kihasználhassák és jövőbeli versenyelőnyöket alakíthassanak ki, szükségessé válhat a *komplementer erőforrások külső megszerzése* (Hamel, Doz és Prahalad, 1989). Az erőforrás elmélet alapján az első lépés tehát annak kiderítése, milyen erőforrások kellenek egy megcélzott piaci szegmens eléréséhez. Majd azt kell vizsgálni, vajon rendelkezésre állnak-e ezek az erőforrások a vállalat számára, vagy sem, az utóbbi fenn-

6 Barney (Barney, 1991) különbséget tesz fizikai tőke, emberi tőke és szervezeti tőke között; Grant (Grant, 1991) ugyanakkor pénzügyi, fizikai, humán és technológiai tőkét különböztet meg, továbbá beszél a vállalat reputációjáról is. Az erőforrások, képességek és kompetenciák definíciójához lásd: (Quelin, 1995)

állása esetén pedig külsőleg vagy belsőleg szerezze meg azokat a vállalat. Ez éles ellentétben áll Porter megközelítésével, aki úgy határoz meg egy adott piaci szegmensbe való belépést, hogy előbb tekint a vállalat meglévő erőforrásaira és a releváns piaci erőkre.

A stratégiaiszövetség-alkotás erőforrás alapú megközelítése

Egy vállalat szervezeti növekedésének lehetőségei többfélék: ilyen a belső növekedés, a külső növekedés és a szervezetközi együttműködések lehetősége. A belső növekedés kérdései közé tartozik a vállalat új kompetenciák és tevékenységek kialakítására való képessége, valamint a fejlődéspálya-függőség. Ezek tükrében a belső növekedés meglehetősen drága stratégiai megoldás. A vállalatfelvásárlásokon és összeolvadásokon keresztül megvalósuló külső növekedés megoldja ugyan a kritikus erőforrások megőrzésének problémáját, de még mindig ott marad a felesleges erőforrások megszerzésének és az azok megfelelő hasznosításához szükséges készségek hiányának a kérdése.

Az erőforrás-szemlélet kiterjesztésével érvelhetünk úgy, hogy stratégiai szövetségek megjelenésére akkor kell számítanunk, ha a vállalatoknak sebezhető stratégiai helyzetükben szükségük van a szövetségek által biztosított erőforrásokra, vagy pedig akkor, ha erős társadalmi pozíciójukat kihasználva a vállalatok a szövetségek nyújt-

operál, hanem a szükségletekkel és lehetőségekkel. (Eisenhardt és Bird Schoonhoven, 1996)

A verseny fontos szerepet játszik a stratégiai pozíciók meghatározásánál. A versenytársak nagy száma megnehezíti a versenyt. A szövetségek javítják a vállalatok stratégiai pozícióját a versenypiacokon azáltal, hogy költség és kockázatmegosztást tesznek lehetővé más vállalatoktól származó erőforrások biztosításával. Ezek az erőforrások segítik a visszaesések átvészelését és egyenlőbb, kiszámíthatóbb erőforrás áramláshoz vezetnek. Az ilyen ütközőzóna kialakítása és a költségek megosztása csökkenti a profitnyomást, amely különösen erős az élénk versennyel jellemzett iparágakban, valamint időt ad a nehézségekből való kilábaláshoz és a versenyzés megváltozott módjainak elsajátításához. A szövetségek a legitimáció erősítésén keresztül is hozzájárulnak a stratégiai pozíciók megszilárdításához. Másik szervezett történet együttműködés nagyobb rálátást és biztosabb jelzéseket szolgáltat a lehetséges vásárlókról, beszállítókról és alkalmazottakról. Ráadásul a szövetségek gyakran javítják a vállalat piaci pozícióit akár úgy, hogy a szövetséges partner maga a vásárló, akár azáltal, hogy összekapcsolhatók a partnerek értékesítési csatornái és fogyasztói csoportjai. További előnyt jelent az olyan tudásalapú erőforrásokhoz való hozzáférés, mint a vásárlókkal kapcsolatos információk.

A piacok fejlettsége szintén hatással van a stratégiai pozíciókra. A piacok több lépcsőben fejlődnek. A fejlődő

4. ábra

Stratégiai szövetség, alap kompetencia és outsourcing (Hinterhuber, 1996) 55. o.

| | | | | |
|---|---|----------------------|---|--------------------|
| Az üzleti egység stratégiai fontossága | + | Tőke befektetés | Stratégiai szövetség | Alap Kompetencia |
| | | Stratégiai szövetség | Stratégiai szövetség | Alap Kompetencia |
| | - | Outsourcing / eladás | Outsourcing / eladás | Új piacok szerzése |
| | | - | Kompetenciák összehasonlítva a vezető versenytárséval | |
| | | | | + |

totta lehetőségek felé fordulnak. Más szavakkal, a szövetségek megfelelő megoldások a specifikus erőforrásokhoz való hozzáférés, továbbá az új erőforrások és kompetenciák kiépítésének problémáira. A szövetségek tehát olyan együttműködések, melyeket a stratégiai erőforrásigények és a társadalmi erőforrások kínálta lehetőségek logikája hajt. A tranzakciós költség alapú gondolatmenettel összehasonlítva ez a nézőpont (1) a stratégiai és társadalmi tényezőket hangsúlyozza a tranzakciós költségekkel szemben, (2) a vállalat jellemzőire figyel (pl. stratégia, képességek, személyi állomány) nem pedig a tranzakció sajátosságaira, végezetül (3) nem a hatékonysággal

piacokon például úgy segítenek a szövetségek tagjaiknak, hogy pénzügyi erőforrásokat biztosítanak, melyek költség- és kockázatmegosztást tesznek lehetővé. Ezek a pótlólagos erőforrások hozzájárulnak a fejlődő piacok életképessé válásához. A szövetségek legitimálják is az új piacokat. Egy fontos vásárlóval vagy versenytárral történő együttműködésen keresztül a vállalat előre láthatja, hogy várhatóan mikorra válik egy piac éretté. A szövetségek a flexibilitás növelésén keresztül is javíthatják stratégiai pozícióikat. A vállalatokat ilyenkor kevésbé kötik a vertikális integrációk fix erőforrásigényei, és a változó feltételekhez jobban hoz-

záigazíthatják erőforrásaikat. A nem kézzelfogható képességek – melyeket gyakran házon belül fejlesztenek ki, és külső beszerzésük meglehetősen nehéz – szintén elérhetővé válnak a szövetségeken keresztül. Az érett piacok elég stabilak, így a szövetségek itt kevesebb előnyt tudnak nyújtani. Hinterhuber (Hinterhuber, 1996) azonban azt tartja, hogy a szövetségekötés a recesszió idején is helyes stratégiai döntésnek számít: Ha a pénzügyi követelményeknek már nem lehet megfelelni a vállalat üzleti egységeiben fellelhető erőforrásokkal, akkor a vállalat alapképességeihez nem vagy csak kevésbé kapcsolódó tevékenységektől meg kell válni, és törekedni kell valamilyen stratégiai szövetséghez való csatlakozásra a vállalati képességekben levő potenciál minél teljesebb kihasználása érdekében. (4. ábra)

Más szerzők ezen előnyök helyett arra a veszélyre hívják fel a figyelmet, hogy az együttműködő vállalatok függővé válhatnak partnereiktől. Ez a függőség nagyon sebezhetővé teszi a vállalkozást, ha cserélődik a partnere. Ez önálló cselekvésnek mindenkor komoly korlátját jelentheti és a partnervállalat felvásárlási célpontjává is teheti a vállalkozást. (Pucik, 1988; Bleeke és Ernst, 1995) Valóban, Singh és Mitchell (Singh és Mitchell, 1996) bemutatják, hogy azok a vállalkozások, melyek képtelenek új partnereket találni hosszú éveken keresztül a megszűnés veszélyével kell, hogy számoljanak, ha partnerük bezárja kapuit, vagy más vállalattal köt szövetséget. A konzisztensen jó teljesítményt nyújtó vállalatok vizsgálata – melyek egyszerre fejlesztenek ki egyedül rájuk jellemző erősségeket, és ugyanakkor többféle szövetséghez is csatlakoznak – azt mutatta, hogy érdemes az erőforrások kettős forrásból történő biztosítását követni, például úgy, hogy szorosan együttműködünk a jelenlegi partnerrel, miközben állandóan keressük az új együttműködési lehetőségeket is.

Az együttműködések során jelentkező váratlan események negatív következményei ellenére az empirikus eredmények azt mutatják, hogy a komplex üzleti helyzetekben az együttműködő vállalkozások jobb eredményeket érnek el, mint az önállóan próbálkozók. Összefoglalva: a nagy bizonytalansággal jellemzett helyzetekben – mint amilyenek például a fejlődő piacok – a tranzakciós költségek elméletével ellentétben a vállalatok nemhogy nem kerülnek, hanem egyenesen keresik az együttműködési lehetőségeket (Eisenhardt és Bird Schoonhoven, 1996). A szövetségek stratégiai előnyei úgy tűnik, felülmúlják a tranzakciós költségek negatívumait. Ebből az következik, hogy az erőforrásfüggő tényezők dominálnak a tranzakciós költségek felett is.

Egy végső kritikai megjegyzés: az erőforrásra építő szemlélet kevésbé tekinthető a vállalati struktúrát vagy magatartást magyarázó elméletnek, sokkal inkább olyan próbálkozásnak, mely némely vállalat azon képességére keresi a választ, hogy miként képesek fenntartható versenyelőnyök – és ezeken keresztül magasabb nyereségszint – realizálására. Az erőforrás alapú nézőpont idioszinkratikus erőforrások és képességek halmozaként értelmezi a vállalatot, ahol a vezetés elsőszámú feladata az erőforrások értékmaximalizáló kihasználása, és az erőforrás ellátás jövőbeni biztosítása. Ebből adódóan az erőforrás alapú megközelítés csak részleges és tökéletlen képet nyújt a stratégiai szövetségek működésének okairól. Ugyanakkor ez a megközelítés nagyon hasznos eszközzé válhat a menedzsment kezében, mert miután értékelte a vállalat stratégiai üzleti egységeinek relatív fontosságát és versenypozícióját, eldöntheti, hogy a kritikus erőforrások megszerzésének melyik módját válassza: a vállaltfelvásárlást vagy összeolvadást, a szövetségekötést, egyes tevékenységek kiszervezését vagy bizonyos területek felszámolását stb.

A vállalat és a szövetségek tudásalapú elmélete

Azzal, hogy a tudásalapú elmélet úgy tekint a tudásra, mint a vállalat legfontosabb erőforrására, egyben az erőforrás elmélet egyik válfajának is tekinthető (Grant, 1996). Ugyanakkor a tudás számos más – igen különböző – kutatási területnek is központi eleme, mint például a szervezeti tanulásnak, a technológia menedzsmentnek, vagy vezetői megismerésnek.

Grant (Grant, 1997) leírja a tudásalapú elmélet egy lehetséges alkalmazását a vezetői gyakorlatban: A tudás piacán megfigyelhető nem megfelelő hatékonyság összekapcsolódva azzal a tendenciával, hogy a tudás méretgazdaságossághoz vezet, arra ösztönzi a vállalatokat, hogy diverzifikálják termékpalettaikat belső tudásbázisuk teljes kihasználása érdekében. A problémát az jelenti, hogy a különböző termékekhez a tudás különböző típusai szükségesek. Ezért olyan nehéz összeegyeztetni a cég termékpallettáját és tudásbázisát. Együttműködési megállapodásokon keresztül a vállalat képessé válik saját tudása jobb kihasználására, ugyanakkor hozzáfér más vállalatok által birtokolt tudáshoz is. Az egyes önálló iparágak tudáshatárainak elmosódásával, az ilyen vállalatközi együttműködések kiküszöbölnek a belső képességfejlesztés időigényességét, valamint lehetővé teszik, hogy a vállalatok stratégiai dön-

Tudás szerzése és létrehozása a szövetségben
(Quelin, 1995) 19. o.

| A tudáshozzáférés módja | Jellemzők | Következmények |
|---|---|--|
| 1 Tudás létrehozása a vállalatban belül | Belső növekedés | Az új tudásnak a teljes szervezetben és minden hierarchiában hozzáférhetőnek kell lennie |
| 2 Hozzáférés a vállalatban kívüli tudáshoz 2a M & A | Kívánt tudás megszerzése internalizáción keresztül | Meglévő tudás egyesítése, fejlesztése |
| 2b Együttműködés létező tudás hozzáférése céljából | Együttműködés már létező kompetenciák fejlesztéséhez | Nehezen transzferálható tudáshoz való hozzáférés |
| 2c Együttműködés létező komplementer tudás összekapcsolás céljából | Közös szakosodás és egyoldalú függőség | Létező és komplementer tudás összekapcsolása az innováció eléréséhez |
| 3 Új tudás létrehozása szövetség által | Együttműködés új tudás létrehozásához, internalizáció és kétoldalú függőség | Közös, új tudás kifejlesztése és saját vállalatban belüli alkalmazása |

téseket hozzanak a technológiára vonatkozóan, anélkül, hogy ismernék a jövőben ehhez szükséges tudást.

Az empirikus kutatások alátámasztják a szövetségeken belüli tudástranszfer meglétét. A tőkeegyesítő közös vállalatok hatékonyabb eszköznek tűnnek az összetett képességek transzferjében, mint a szerződéses szövetségek, például a licencszerződések (Mowery, 1988). A szövetségeken keresztül történő tudásszerzésre hatással van a partnerek abszorpciós képessége. Ezen abszorpciós képességet befolyásolja az érintett technológiai területeken szerzett tapasztalat, a partnervállalatok szövetségkötés előtti kapcsolata és például szabadalmi portfóliójuk is. Érdekes módon Mowery és társai találtak olyan szövetségeket, melyekre a divergens fejlődés volt jellemző, azaz egyre inkább csökkent a technológiai átfedés, és a képességek megszerzése helyett csak az azokhoz való hozzáférés volt a cél. (Mowery, 1988)

Ezen a ponton segítségül hívjuk a 3. táblázatot a tudásszerzés különböző módjainak strukturálásához. Meg kell jegyezni, hogy bizonyos szövetségeket a komplementer tudás összekapcsolása céljából hoznak létre, míg másokat a partnerek tudásához történő hozzáférés vezérel. Egy harmadik típusú szövetség pedig valamely új tudás kialakítása végett áll össze.

A stratégiai szövetségek ezen elméleti megközelítésének kritikai elemzése megmutatja, hogy ez a fejlődő tudás-alapú nézőpont még nem állt össze a vállalat vagy a stratégiai együttműködések egységes elméletévé. Szerepéről, működéséről – az elemzéséről és következ-

tetéseiről nem is beszélve – még nem alakult ki olyan konszenzus, mely alapján elméletnek nevezhetnénk. Valójában a bizonytalanság és az információ iránt régóta meglevő érdeklődés és a vállalatokról alkotott újabb és újabb gondolatok keverékének tekinthetjük.

A tudás stratégiai szövetségekben betöltött szerepének vizsgálatához megfelelőbb eszköznek tűnik a *szervezeti tanulás* kialakult elmélete.

Szervezeti tanulás és eszközkomplementaritás az együttműködésekben

A szervezeti tanulóval foglalkozó tudósok (Argyris és Schön, 1978; March, 1991; Simon, 1991) nagy érdeklődést mutattak a közös vállalatok (Teece, 1977) és stratégiai szövetségek tanulásával kapcsolatban (Morrison és Mezentseff, 1997). Eme nézőpont szerint a közös vállalatok jelentik a megfelelő eszközt a nem kézzelfogható tudás transzferéhez. A közös szervezeti struktúra képezi a keretét a partnerek együttműködésének. Ez az a hely, ahol a partnerek releváns know-how-ja beépíthető az együttműködésbe, az a tudás tehát, amely alapvetően a partner vállalatokban foglaltatik. Különös érdeklődés kísérte a tudással kapcsolatos folyamatokat és a tudás tartalmát mind a partner vállalatokban, mind pedig a közös vállalatban. Némely együttműködési megállapodás esetén a partnerek azáltal veszíthetik el versenyképességüket, hogy fokozódó mértékben rászorulnak a másik félre. Ha ez előfordul,

akkor a partnerek akár egymás riválisává is válhatnak. Ennek elkerülésére a megállapodásnak tanulási keretet is tartalmaznia kell, amely lehetővé teszi, hogy a partnerek nyíltan reflektáljanak és értékeljék a tudást és az információkat. Stratégiai szövetségek alakíthatók ki a tudás, a készségek és az erőforrások transzferjének hatékony megoldására. A ciklus befejezéséhez az egész folyamat egy tanulási mechanizmusra támaszkodik. Olyannyira

tanulásra. A tanulást esettanulmányok kvalitatív módszerekkel kutadják. Úgynevezett nagymintás tanulmányok léteznek ugyan a szervezetközi tanulás témakörében, de bizonyos módszertani kétségek merülnek fel velük kapcsolatban abból kifolyólag, hogy a stratégiai szövetségek komplex és dinamikus jelenségei jobban megragadhatók longitudinális, mély és ideografikus vizsgálatokkal, minek következtében az a kör, amiből általánosíthatunk, megle-

4. táblázat

„Nagy mintájú” tanulmányok a szervezetközi tanulásról
(Larsson, Bengtsson, Henrikson és Sparks, 1998) (299. o.)

| Tanulmány | Minta / vizsgálati egység / adat forrás | Legfőbb eredmények |
|--------------------------------------|---|---|
| (Bleeke és Ernst, 1991) | 49 nemzetközi szövetség / szövetség és vállalat / archív és interjúk | A nemzetközi szövetségek akkor a legsikeresebbek földrajzi és nem kapcsolódó terjeszkedésükben, ha egyforma erősek és rugalmasak elvárásaikat tekintve |
| (Littler és Leverick, 1995) | 106 közös termék fejlesztésében részt vevő vállalat / szövetség és vállalat / kérdőív | A sikeres együttműködések általában óvatosabban rögzítették az együttműködés kereteit mint a kevésbé sikeres vállalatok |
| (Inkpen és Crossan, 1995) | 40 joint venture / egyén, csoport és vizsgált anyavállalat / interjúk | A vállalatok közötti tanulás hatékonyságát komolyan korlátozza a vezetés merevsége és túlzott ragaszkodása a hagyományos eljárásokhoz |
| (Powell, Koput és Smith-Doerr, 1996) | 225 biotech vállalat 1990-1994 / hálózat és vizsgált vállalat / archív | Rohamosan fejlődő iparágakban az együttműködés gyakran nem várt eredményekhez vezet. A vállalatok külső kapcsolatai elősegítik a tudás beáramlását és így a vállalatok még alkalmasabbá válnak más vállalatokkal való együttműködéshez. |
| (Lane és Lubatkin, 1998) | 69 biotech szövetség és gyógyszeripar / szövetség és vállalat / archív, felmérés és szakértő bevonása | A vállalat tanulási képessége egy másik vállaltól függ az érintett alaptudás, a tudás használat folyamatának és rendszerének hasonlóságától |

így van ez, hogy a kapcsolat maga is egy tanulási folyamat. A „tanulás” lehetséges hatásainak megértése nélkül a hatások és pontos információcseréből származó előnyök korlátozottak. A megfelelő tanulás ezekben a kapcsolatokban az ún. kéthurkos tanulás, mely segít a stratégiai szövetségek kapcsán felmerülő problémák kezelésében. (Crossan és Inkpen, 1995)

A szervezetközi tanulás eltér a szervezeti tanulástól annyiban, hogy jelen van benne a szinergia vagy a szervezetközi *interakció* jelensége, mely a szervezeti tanulásból értelemszerűen hiányzik.⁷

Miközben a stratégiai szövetségek kvantitatív kérdéseivel kimerítően foglalkozik a szakirodalom, kevés kutatás összpontosít a bennük megjelenő szervezetközi

hatásokra leszőkül. Másrészt a nomotetikus felmérések nyújtotta statisztikai általánosítás lehetőségét és értékét szétrombolja az a kevés számú szempont, ami a jellemzően jóval felületesebb kérdőívekből és archivált adatokból kinyerhető. (4. táblázat)

⁷ A General Motors és Toyota közötti szövetség a NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc. 1984.) gyári létrehozásához vezetett Kaliforniában. A részletes esettanulmányok beszámolnak a szövetség nyújtotta tanulási pontokról mindkét fél számára. Számos egyéb jelenség mellett olyan puha tanulási elemek is kitapinthatók, mint a japán menedzsment technikák, vagy az amerikai szakszervezetekkel való megfelelő bánásmód.

A szervezeti tanulás elméletének egy másik alapvető koncepciója a stratégiai szövetségekkel kapcsolatban azt feltételezi, hogy némely know-how kifejezetten szervezeti jellegű, azaz nem kommunikálható anélkül, hogy új szervezetet hoznánk létre – vagyis elválaszthatatlan a szervezettől. Bármely vállalat, amely ilyen típusú képességet vagy tudást szeretne megszerezni, kénytelen társulni egy olyan partnerrel, akiben megvannak a kívánt képességek. Nehézségek merülhetnek fel akkor, ha a vállalat inputjai haszontalanok a másik fél számára. Az együttműködésből származó előnyök és hasznok felmutatása nélkül az erősebb potenciális partner meglehetősen kevés motivált ahhoz, hogy beszálljon egy kooperációba. A komplementer eszközök jelensége (Teece, 1986) gyakran megoldja ezt a problémát: Sok esetben az új termékek vagy szolgáltatások sikere nem csak az innovatív know-how-n múlik, hanem olyan fizikai erőforrások összehangolásán is, mint a disztribúciós hálózatok, a termelőüzemek vagy az értékesítés utáni szolgáltatások. Egy olyan partner tehát, aki rendelkezik ilyen erőforrásokkal, felajánlhatja ezeket a komplementer eszközöket a közös vállalat számára.

A stratégiai szövetségek ezen nézőpontja az eszközökben és versenypozíciókban levő aszimmetriák és a szövetségbe bevitt inputok elemzését hangsúlyozza. Gyakran instabil stratégiai szövetség lesz a végeredmény, ami a feltételek ismételt újrafogalmazását vagy akár a partner kizárását is jelentheti. Különösen így van ez akkor, ha a fizikai erőforrásokat biztosító partner megszerzi a puha tudást a másik féltől. Ilyenkor határozhat úgy, hogy partnere nélkül viszi tovább a megkezdett tevékenységet.

Tisztázhatjuk ezeket a kérdéseket, amennyiben felhasználjuk Khanna munkáját, mely a stratégiai szövetségekkel együtt járó tanulási előnyökkel foglalkozik (Khanna, Gulati és Nohria, 1994; Khanna, 1996; Khanna, Gulati és Nohria, 1998). Egyéni haszonnak nevezzük azokat az előnyöket, melyek csak néhány részvevő számára jelentenek pozitívumot, míg közös haszonnak hívjuk a valamennyi résztvevő számára előnyt jelentő elemeket. Két vállalat esetén a haszon vagy teljesen közös, vagy teljesen egyéni. A több résztvevőt tömörítő szövetségekben a több szereplőre, de nem mindenkire kiterjedő előnyök részben közösek, részben egyéniak.

Mivel a kölcsönös tanulás *folymat*, így abból az új tudásból származó előnyök igazán lényegesek, melyeket a partner saját működési piacán fel tud használni. Az új termékek létrehozása céljából kialakított szövetségekben

a felek elsajátíthatják egymás tudását, melyet aztán más termékeik fejlesztésénél is felhasználhatnak.⁸

Amint az újonnan nyert tudást a vállalat képes működése során felhasználni, máris egyéni előnyöket könyvelhet el. Különbséget tehetünk az egyéni előnyökön belül is aszerint, hogy a megszerzett tudást a vállalat olyan piacokon használja föl, melyek kapcsolatosak a szövetség tevékenységével, vagy amelyek a szövetség működési területén kívül esnek. A közös előnyök csak akkor válnak elérhetővé, ha a partnerek már eleget tanultak ahhoz, hogy tudásbázisaikat kreatívan szintetizálhassák.

Mivel a tanuláshoz szükséges idő más és más az egyes partnerek esetén, mindenképpen hamarabb fog egyik vagy másik fél egyéni előnyökre szert tenni. Ekkor ennek a vezető vállalatnak kell eldöntenie, hogy érdemes-e folytatni az együttműködést. Ha a várható közös előnyök nem elég attraktívak a szövetség fenntartásához – a további költségekkel szemben –, akkor a vezető vállalat dönthet úgy, hogy kiszáll az együttműködésből, ami a szövetség összeomlását vonja maga után. Mivel mindkét fél tudatában van ennek a lehetőségnek, ezért igyekeznek a kiszolgáltatottságot minél inkább elkerülni, ami tanulási versenyhez vezet. Hamel (Hamel, 1991) egy további fontos elemmel bővíti a tanulás aspektusát, nevezetesen a *hatalmi dinamikával*. A tanulási verseny megnyerésével változhatnak az alkupozíciók a gyorsabb fél javára.

Most tekintsük azt a teljesen ellentétes szituációt, amikor a partnerek csak nagyon keveset tanulhatnak egymástól, szövetségbe is azért tömörülnek, hogy valamilyen külső forrásból jussanak információhoz. Ilyenkor közösen keresik az új tudást; és nem létezik az egyéni előnyök hamarabbi realizálásának jelensége sem. A partnerek egyszerre használhatják fel az új tudást a szövetségben belül és azon kívül is, azaz az egyéni és közös előnyök egyszerre jelentkeznek.

Mindent egybevetve, a szervezeti tanulás stratégiai szövetségekre való alkalmazása nagyon gyümölcsöző. Teljesen új betekintést ad az együttműködések előnyeibe, a folyamatok és kimenetek elemzésén keresztül pedig hasznos előrejelzéseket és vezérfonalat a szövetkező vállalatok kezébe.

⁸ Khanna stratégiaiszövetség-megközelítése a szövetségek több fontos formájával nem foglalkozik; pl. az olyan szövetségekkel, melyek a piaci erők megszilárdítása céljából, vagy az egyirányú tudástranszfer okán jönnek létre.

A „tanulás dinamikája”, mely a szövetségek lehetséges konstellációiból fakad (mint iparág, vállalati méret, szervezeti struktúra, vezetői rutinok, alkalmazott koordinációs mechanizmusok, nemzeti és szervezeti kultúra stb.) nagymértékben foglalkoztatja a stratégiai szövetségek kutatóit. Hatalmas elméleti és empirikus kiterjedése miatt azonban egyre inkább önálló kutatási területet kezd alkotni.

Az új institucionalizmus megközelítése

A közgazdaságtannak és a stratégiai menedzsment tudományának is az alapvető feltételezése, hogy a kialakuló struktúrák, koncepciók és társadalmi konstrukciók „racionális” és „hatékony” megoldásai a vezetői és működési problémáknak. A funkcionális struktúrák vagy tervezés, vagy kiválasztás, vagy önálló fejlődés útján jönnek létre. Az új institucionalizmus (Powell és DiMaggio, 1991) ezzel ellentétes nézetet képvisel. Azt állítja, hogy vannak olyan szervezetek, melyek hatékonyságuknak köszönhetik létüket, de vannak olyanok is, melyek legitimitációjuknak – azaz a társadalom által elvárt módon való viselkedésüknek tudhatják be ugyanezt.

Másként fogalmazva, amíg egy közgazdász úgy tekint a közös vállalatra, mint egy opportunisták környezetben – az eszközök együttes használata céljából – megfelelő konstrukcióra, addig az (új) institucionalista egy jelenleg elfogadott tevékenységet lát csupán megtestesülni a közös vállalatban. Közös vállalatokat és szövetségeket azért hoznak létre, mert más vállalatok is ezt tették, és mert az elméleti szakemberek is emellett érvelnek. Következésképp egyre több vállalat lép szövetségre másokkal. Ebben a felfogásban a szövetségeket tekinthetjük valamilyen vírusnak is, mely mindinkább elszaporodik a modern vállalati élet társadalmi, kognitív és gazdasági kontextusában (Rumelt, Schendel és Teece, 1994). A szövetségek nem azért terjednek, mert hatékonyak volnának, hanem azért, mert *intézményesültek*. Vagyis a business school-ok azért tanítják a stratégiai szövetségeket, mert „ezt kell cselekedni”, nem pedig azért, mert technikailag szükségesek. DiMaggio (DiMaggio és Powell, 1983) leírja, miként válik egy új strukturális forma divattá, majd normává, és ekkor kezdik más vállalatok is „utánozni”.

A szövetségekről korábban is állították, hogy be vannak ágyazva környezetükbe. Az institucionalista megközelítés egy lépéssel tovább megy. A szövetségeket tekinthetjük az intézményépítés kísérleteinek. Az institu-

cionalista nézőpont megmagyarázza, miként és miért jelennek meg, kerülnek lemásolásra és válnak elfogadottá bizonyos közös eljárások. (Baum és Oliver, 1991; Osborn és Hagedoorn, 1997)

A következő kérdés, amit fel kell tennünk, hogy vajon minden szövetség csak egy újabb „menedzsment divat”-e? Tekintetbe véve a stratégiai szövetségek fenomenális terjedését, valamint az olyan divatos kifejezések elszaporodását, mint hyper-verseny, vagy a hyper-turbulencia, Mintzberg a szókészlet elszabadulásáról beszél: „Amikor kinézek az ablakon, nem látok turbulenciát. Sőt ezeknek a vállalatoknak a meglátogatása során sem...” (Mintzberg, 1991)

Néhány megfigyelő elintézi a szövetségeket annyival, hogy azok nem többek átmeneti divatnál vagy hóbortznál. Vannak olyan vállalatvezetők, akik nem tudnak úgy tekinteni a szövetség kifejezésre, hogy mögötte ne a vállalat saját rendbetételének elmaradását magyarázó kifogást hallják (Faulkner, 1995). De egészen másként is szemlélhetők ezen jelenségek. A tudományos élet vélekedése szerint a szövetségek olyan versenyt jelentenek, melyben rövid, közép- és hosszú távon is gazdasági előnyökért folyik a vetélkedés.

A szövetségek elszaporodását nem lehet egyszerűen múltó divatnak tekinteni.⁹ A valóságban számos különböző ok és környezeti változás mutatható ki, amelyek a stratégiai szövetségek növekvő számát magyarázzák. Bizonyára vannak olyan vállalatok, melyek csak másolják a stratégiai szövetség divatot, de a kétségbevonhatatlan gazdasági és szervezeti előnyök erősebb érvként szolgálnak a szövetségek növekvő számának indoklásához.

A stratégiai szövetségek elméleteinek és megközelítéseinek átfogó értékelése

A közgazdaságtan és a menedzsment hagyományos elméletei egyetlen egységként kezelték a vállalatokat – amelyek körülhatárolásával nem is volt semmiféle prob-

⁹ A szervezeti divatok és legendák részletes elemzéséhez lásd: (Kieser, 1996). A szerző leírja az arénát, az alkalmazott retorikát, a gyártási módszert, a rituálét és a szereplőket a menedzsmentmítoszok előállításában. A propagált megoldások közül nagyon kevés az igazán új. A menedzsmenthiedelmek további kísérletezésre ösztönöznek. Szerencsére van egy pár hasznos eleme a korábbi „divatáramlatoknak”, melyek kiállják az újabb és újabb hullámok őrületét.

léma. A szövetségek megjelenésével a vállalat és a környezete közötti határvonal elmosódott. Ami még bonyolultabbá teszi a kérdést az az, hogy a vállalkozás és versenytársai között is gyakran kétségesse válnak a határok. Ebben a cikkben áttekintettük a vállalatközi együttműködések legújabb és legfontosabb elméleti elemzéseit. A cikk egyfelől segít eligazodni a szövetségekkel foglalkozó egyre növekvő szakirodalomban, másrészt olyan megközelítésmódokat mutat be, melyek megkönnyítik a különböző típusú szövetségek természetének és következményeinek megértését. Például: a szervezetközi együttműködés hagyományos közgazdaságtan felőli megközelítése a lehetséges összefüggési dimenziókat feszegette. Ez a szemlélet azonban figyelmen kívül hagyja a tudásalapú-, vagy a szervezeti tanulás elméletének új meglátásait: a szövetségek értékteremtő potenciálját, a komplementáris eszközök és tudás összekapcsolásának előnyeit. A tranzakciós költségek elmélete és az erőforrás elmélet inkább a szövetséges partnerek közötti rivalizálást hangsúlyozza, semmint az együttműködések lehetséges versenykorlátozó hatását.

A stratégiai szövetségekről szóló elméleti munkákban az elemzés egységét a vállalat vagy a szövetség maga jelenti. Születtek azonban olyan munkák is, melyek regionális vagy iparági szintű változókkal dolgoznak, de léteznek a szövetségek egész hálózatait egységként kezelő elemzések is. A külső kontextus versenyszempontú leírása a vállalati döntéshozatal jellemzően atomisztikus felfogását jelenti, és figyelmen kívül hagyja más vállalatok cselekedeteit vagy azokat a kapcsolatokat, melyekbe ők maguk is be vannak ágyazva. Éppen ez az interaktív elem az, amire a társadalmi struktúra és hálózat elméletek fókuszálnak. Más elméletek – mint amilyen a szervezeti tanulás elmélete – a stratégiai szövetségek emberi aspektusait vizsgálták, például a tanulási folyamatokat és a rendszereket.

A terület heterogenitására és bonyolultságára való tekintettel széles tér kínálkozik az interdiszciplináris és többnézőpontú vizsgálatokra. Jelentős kapcsolatok vannak a stratégiai szövetségekkel foglalkozó elméletek között. Valóban, a stratégiai szövetségeket magyarázni igyekvő elméletek számos konceptuális dimenzió mentén elhelyezhetők. Némely elmélet dinamikus kapcsolatokként kezeli a szövetségeket, mások az egész hálózatot vizsgálják. Egy másik dimenzió lehet az, hogy az elméletek teleologikus szemlélettel közelítenek a szövetségekhez, vagy úgy tekintik őket, mint képződményeket. A harmadik lehetséges dimenzió szorosan kapcsolódik az előbbihez: A stratégiai szövetségeket statikus jelen-

ségként vizsgálják, vagy evolutív jellegüket hangsúlyozzák. Az eltérő elméletek a stratégiai szövetségek kialakításának különböző stációira koncentrálnak: Vannak, amelyeknél egy kicsit nagyobb hangsúlyt kapnak az együttműködés elindításának feltételei és okai; mások a szövetségek létrejötte utáni belső dinamikát és kormányzási struktúrákat vizsgálják, ismét mások megkísérik előre jelezni és értelmezni a lehetséges kimeneteket.

Ahogy fent szóltunk róla, a különféle elméletek mélyrehatóbban vizsgálják az együttműködések egy-egy dimenzióját, jellemzőjét – és ezzel más és más típusú szövetségekkel foglalkoznak. A tranzakciós költségek elmélete leginkább a vevők és eladók közötti kapcsolatokra alkalmazható; az erőforrás elmélet a komplementer képességekkel jellemzett szövetségekkel foglalkozik, nevezetesen a globális versenytársakkal; a szervezeti tanulás és tudás alapú elméletek pedig a gyorsan változó környezettel és iparágakkal szembesülő vállalatokat és szövetségeiket vizsgálják. Ez azt sugallja, hogy a vállalatközi együttműködés jobban érthető a szövetségek kategorizálásával.

Hivatkozások

- Argyris, C. és Schön, D. (1978): *Organisational Learning: A Theory of action perspective*. Addison-Wesley. London
- Badaracco, J. L. (1990): *The knowledge link*. HBS Press. Boston
- Balakrishnan, S. és Koza, M. (1993): *Information Asymetry, Adverse Selection and Joint-Ventures*. *Journal of Economic Behavior and Organisation* 20. sz. 99-117. p.
- Balakrishnan, S. és Wernerfelt, B. (1986): *Technical change, competition and vertical integration*. *Strategic Management Journal* 7. 347-355. p.
- Barnard, C. (1938): *The functions of the executive*. Harvard University Press. Cambridge, MA
- Barney, J. B. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management Science* 17. sz. 1511-1513. p.
- Baum és Dutton (1996). *The Embeddness of Strategy*. *Advances in Strategic Management*. P. Shrivastava, Huff, A. és Dutton, J. E. Greenwich, DT, JAI Press: 3-40.
- Baum, J. és Oliver, C. (1991): *Institutional linkages and organisational mortality*. *Administrative Science Quarterly* 36. 187-218. p.
- Blau, P. (1974): *Exchange and power in social life*. Wiley. New York
- Bleeke, J. és Ernst, D. (1991): *The Way to Win in Cross-border Alliances*. *Harvard Business Review* 67. 6. sz. 127-135. p.
- Bleeke, J. és Ernst, D. (1995): *Is your strategic alliance really a sale?* *Harvard Business Review*. January-February. sz. 97-105. p.

- Bradach, J. L. és Eccles, R. G. (1989): Markets versus hierarchies: from ideal types to plural forms. *Annual review of sociology* 15. sz. 97-118. p.
- Child, J. és Faulkner, D. (1998): *Strategies of Co-operation, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press, Oxford
- Coase, R. H. (1937): The nature of the firm. *Economics* 4. sz. 386-405. p.
- Crossan, M. és Inkpen, A. (1995): The subtle art of learning through alliances. *Business Quarterly* 60. 2. sz. 68-78. p.
- Das, T. K. és Teng, B.-S. (1998): Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review* 23. 3. sz. 491-513. p.
- DiMaggio, P. és Powell, W. (1983): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48. sz. 147-160. p.
- Doz, Y. és Prahalad, C. K. (1991): Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal* 12. sz. 145-164. p.
- Ebers, M., Szerk. (1997): *The formation of inter-organisational networks*. Oxford University Press. Oxford
- Eisenhardt, K. és Bird Schoonhoven, C. (1996): Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science* 7. 2. sz. 136-150. p.
- Emerson, R. E. (1962): Power-dependence relations. *American Sociological Review* 27. sz. 31-41. p.
- Faulkner, D. (1995): *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete*. McGraw-Hill. Maidenhead, England
- García-Canal, D. (1996): Contractual form in domestic and international strategic alliances. *Organization Studies* 17. No. 5. sz. 773-794. p.
- Gomes-Casseres, B. (1994): Group versus group: how alliance networks compete. *Harvard Business Review*. July-August. sz. 62-74. p.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: a theory of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91. sz. 481-510. p.
- Grant, R. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Spring. sz. 114-135. p.
- Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17. Winter Special Issue. sz. 109-122. p.
- Grant, R. M. (1997): The Knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *LRP* 30. 3. sz. 450-454. p.
- Gulati, R. (1995): Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliance. *American Management Journal* 38. 1. sz. 85-112. p.
- Gulati, R. (1998): Alliances and Networks. *Strategic Management Journal* 19. sz. 293-317. p.
- Hamel, G. (1991): Competition for Competence and Inter-partner Learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal* 12. sz. 83-104. p.
- Hamel, G., Doz, Y. és Prahalad, C. (1989): Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review* 67. Jan/Feb. sz. 133-139. p.
- Hamel, G. és Prahalad, C. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68. 3. sz. 79-91. p.
- Hennart, J.-F. (1988): A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal* 9. 361-374. p.
- Hin Chung, W. (1998): Spezifität und Unternehmenskooperation. Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte. Dunker & Humblot. Berlin.
- Hinterhuber, H. H. (1996): *Strategische Unternehmensführung* (6th edition). de Gruyter. Berlin
- Inkpen, A. és Crossan, M. (1995): Believing is Seeing: Joint Ventures and Organisation Learning. *Journal of Management Studies* 32. 5. sz. 595-618. p.
- Khanna, T. (1996). Winner-Take-All Alliances. Harvard Business School. Working Paper Np. 96-033.
- Khanna, T., Gulati, R. és Nohria, N. (1994). Alliances as Learning Races. Best Paper Proceedings, Academy of Management, Charleston, SC.
- Khanna, T., Gulati, R. és Nohria, N. (1998): The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal* 19. 3. sz. 193-210. p.
- Kieser, A., Szerk. (1995): *Organisationstheorien*. Kohlhammer. Stuttgart.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft* 56. 1. sz. 21-39. p.
- Kogut, B. (1988): Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal* 9. sz. 319-322. p.
- Kreikebaum, H. (1998): *Organisationsmanagement internationaler Unternehmen*. Gabler Verlag
- Lane, P. J. és Lubatkin, M. (1998): Relative Absorptive Capacity and Interorganisational Learning. *Strategic Management Journal* 19. sz. 461-478. p.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henrikson, K. és Sparks, J. (1998): The Interorganisational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science* 9. 3. sz. 285-305. p.
- Littler, D. és Leverick, F. (1995): Joint Ventures for Product Development: Learning from Experience. *Long Range Planning* 28. 3. sz. 58-67. p.
- March, J. (1991): Exploration and Exploitation in Organisational Learning. *Organization Science* 2. 1. sz. 71-87. p.
- McAllister, D. (1995): Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations. *American Management Journal* 38. 1. sz. 24-59. p.
- Mintzberg, H. (1991): Learning 1, Planning 0. Reply to Igor

- Ansoff. *Strategic Management Journal* 12. sz. 463-466. p.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. és Lampel, J. (1998): *Strategy Safari*. The Free Press. New York
- Morrison, M. és Mezentseff, L. (1997): Learning Alliances - a new dimension of strategic alliances. *Management Decision* 35. 5-6. sz. 351-358. p.
- Mowery, D. (1988). Collaborative Ventures Between U.S. and Foreign Manufacturing Firms: An Overview. *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Ballinger.
- Nohria, N. és Eccles, R. (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. HBS Press. Boston
- Nohria, N. és Garcia-Pont, C. (1991): Global Strategy Linkages and Industry Structure. *Strategic Management Journal* 12. Summer. sz. 83-103. p.
- Oliver, A. és Ebers, M. (1998): Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organisational Relationships. *Organisation Studies* 19. 4. sz. 549-583. p.
- Ortmann, G. és Sydow, J. (1999): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge. *Die Betriebswirtschaft* 59. 2. sz. 205-220. p.
- Osborn, R. és Hagedoorn, J. (1997): The institutionalisation and evolutionary dynamics of interorganisational alliances and networks. *American Management Journal* 40. 2. sz. 261-278. p.
- Parkhe, A. (1998): Understanding Trust in International Alliances. *Journal of World Business* 33. 3. sz. 219-240. p.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of Growth of the Firm*. Wiley. New York.
- Perrow, C. (1986): *Complex Organisations - A critical Essay*. New York
- Pfeffer, J. (1987). A resource dependence perspective on intercorporate relations. *Intercorporate Relations*. M. Mizruchi és Schwarty, M. New York: 25-51.
- Pfeffer, J. és Salancik, G. (1978): *The external control of organisation: a resource dependence perspective*. Harper & Row. New York
- Pisano, G. P. (1989): Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics and Organisation* 5. 1. sz. 109-126. p.
- Pisano, G. P., Russo, M. V. és Teece, D. (1988). Joint ventures and collaborative agreements in the telecommunications equipment. *International collaborative ventures in U.S. manufacturing*. Mowery. Cambridge, MA, Ballinger: 23-70.
- Powell, W. W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. JAI Press. Greenwich CT.
- Powell, W. W. és DiMaggio, P. J. (1991): *The new institutionalism in organisational analysis*. University of Chicago Press. Chicago
- Powell, W. W., Koput, K. W. és Smith-Doerr, L. (1996): Interorganisational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41. sz. 116-145. p.
- Prahalad, C. K. és Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May/June. sz. 79-91. p.
- Prahalad, C. K. és Hamel, G. (1994): *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business School Press. Boston.
- Pucik, V. (1988): Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: the HRM agenda. *Human Resource Management* 27. 1. sz. 77-93. p.
- Quelin, B. (1995). Competence of the firm and strategic alliances: Creation of new capabilities and appropriability, HEC.
- Ring, P. M. és Van de Ven, A. (1992): Structuring cooperative relationships between organisations. *Strategic Management Journal* 13. sz. 483-498. p.
- Rumelt, R., Schendel, D. és Teece, D. (1994): *Fundamental issues in strategy*. Harvard Business School Press. Harvard.
- Selznick, P. (1948): Foundations of the theory of organisation. *American Sociological Review* 13. sz. 25-35. p.
- Simon, H. (1957): *Administrative Behaviour*. Macmillan. New York
- Simon, H. (1991): Bounded rationality and organisational learning. *Organisation Science* 2. p.
- Singh, K. és Mitchell, W. (1996): Precarious collaboration: business survival after partners shut down or form new partnerships. *Strategic Management Journal* 17. sz. 99-115. p.
- Smith, K., Carroll, S. és Ashford, S. (1995): Intra- and interorganisational cooperation: toward a research agenda. *American Management Journal* 38. 1. sz. 7-23. p.
- Sydow, J. (1992). Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. Über die Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Erklärung der Evolution strategischer Netzwerke. *Managementforschung*. W. Prof. Dr. Staehle és Dr. Conrad, P. Berlin, de Gruyter. 2.
- Tari, E. és Buzády, Z. (1998): Stratégiai szövetségek a piacgazdasági átmenet lezárulásának időpontjában (Strategic alliances at the end of the Hungarian transformation process). *Vezetéstudomány* 29. 2. sz. 35-47. p.
- Teece, D. (1986): Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration and organisation. *Research Policy* 15. 6. sz. 285-305. p.
- Teece, D. J. (1977): Technology transfer by multinational firms. *Economic Journal* 87. sz. 242-261. p.
- Toby, S. (1998): Network positions and propensities to collaborate: an investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry. *Administrative Science Quarterly* 43. 3 Sept. sz. 668-689. p.
- Williamson, P. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press. New York
- Williamson, O. E. (1991): *Comparative economic organisation: The analysis of discrete structural alternatives*. *Administrative Science Quarterly* 36. sz. 269-296. p.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: institutional sources of economic structure 1840-1920. *Research in organisational behaviour*. S. Cummings. Greenwich, CT,